

第9章 取組の評価・検証

これまでキャリア形成支援について述べてきましたが、そうした取組が実際に個々の職員の成長ややりがいの向上につながっているのか、そして組織のパフォーマンスの向上にどのような効果があったのかを検証し、継続的に改善を加えていくことも重要なポイントです。そうした効果検証を行う方法として、近年、後述するパルスサーベイやエンゲージメントサーベイといった調査手法が注目されています。しかしながら、実際に導入する際には、調査の目的やどのように活用するのか等を踏まえた上で、様々な手法の中から適切なものを選択し、調査項目や内容、実施頻度、実施方法など検討しなければいけない事項も多いかと思います。

ここでは、各府省が実際にこうした調査を実施していく参考となるよう、各手法の特徴の整理や、どのように活用すれば組織の目的に合った効果検証ができるのかについて一般的なポイントをまとめました。また、実際にエンゲージメントサーベイの取組を令和2年から実施している厚生労働省の事例も続いて紹介します。



組織サーベイの種類と設計・活用のポイント

1. 組織サーベイとは？どんな種類があるのか？

組織サーベイとは、従業員が自社に対してどのような思いを持っているか、どのような心の状態にあるかを測ることができる調査のことで、キャリア形成支援を進める上で重要な役割を果たします。組織サーベイには数多くの種類がありますが、なかでも代表的なものとして挙げられるのが、エンゲージメントサーベイ、パルスサーベイ、従業員満足度調査（ES 調査、以下同じ）です。いずれも従業員の状態や考えを把握するための調査ですが、その目的や実施頻度、調査項目には違いがあります。

エンゲージメントサーベイは、組織の状態や課題を可視化して、効果的な改善施策へとつなげるためのもので、いわば部署単位・属性単位での分析による優先課題の抽出が主な目的です。実施頻度は半年に1回、もしくは年1回程度で、回答時間は約5～30分。調査項目としては、「組織への貢献意欲」「仕事に対する熱意や活力」「職場環境に関する満足度」などが挙げられます。

一方、**パルスサーベイ**は、組織や従業員のコンディションを把握するための調査として位置づけられており、課題の早期発見とスピーディな改善が主な目的です。月1回、または週1回など高頻度で行いますが、回答時間は1～3分程度、設問数も3～5問程度と負担はあまり掛かりません。調査項目としては、「やる気・モチベーション」「やりがい・充実感」「職場環境に関する満足度」などが挙げられます。

従業員満足度調査（ES 調査）は、労働環境、職場の人間関係、業務内容に満足しているかどうかを測定・分析するのが主な目的です。実施頻度は半年に1回、もしくは年1回程度で、回答時間は約5～30分。調査項目としては、「仕事内容に関する満足度」「職場環境や人間関係に関する満足度」「待遇に関する満足度」などが挙げられます。

組織と従業員の関係性や仕事に対する熱意などを測定したい場合は、エンゲージメントサーベイとパルスサーベイが有効です。その中でも従業員の状態をリアルタイムに把握し、迅速なケアにつなげたい場合には、パルスサーベイが適しています。一方、従業員満足度調査に関しては、仕事内容や職場環境など組織に対する満足度の測定に特化しているため、従業員一人ひとりの心の状態を把握するにはあまり適していません。

2. 組織サーベイ活用のメリットとデメリット

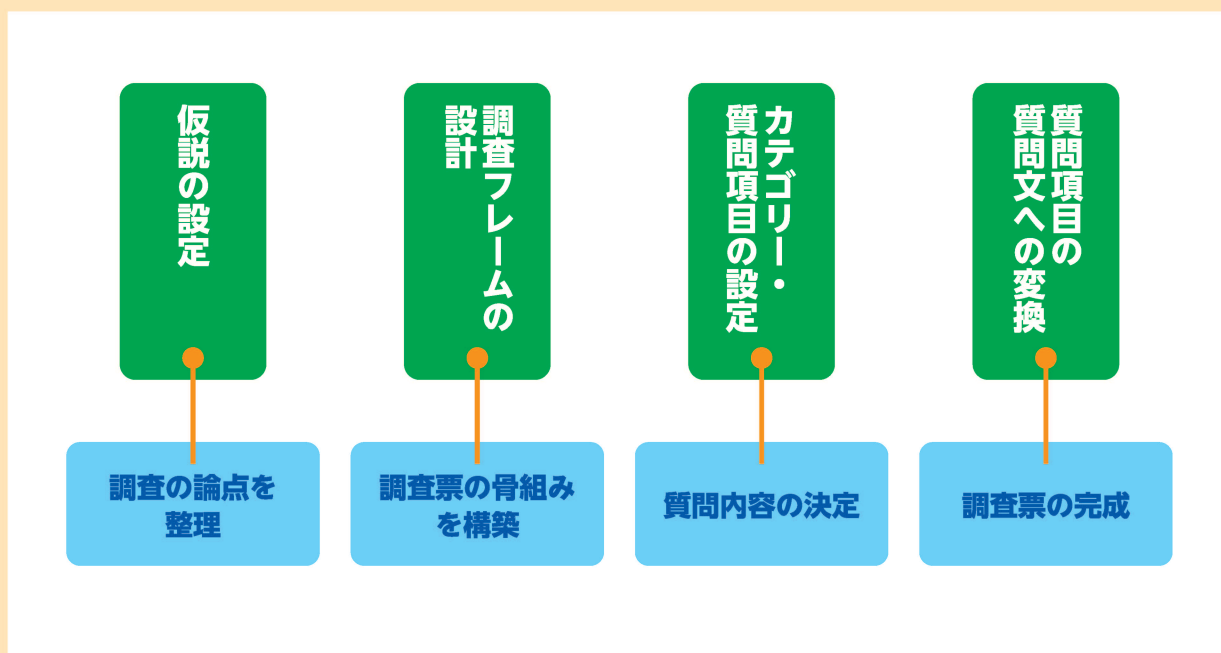
では各種サーベイにはどのようなメリットとデメリットがあるのでしょうか。まずエンゲージメントサーベイを活用するメリットとしては、従業員の組織に対する思いを可視化させ、組織全体の状態や傾向を把握できる点が挙げられます。また多角的な設問を用意し、答えてもらうことで、より多様な意見を集められるのも利点です。ただし、多角的な設問によって調査項目が多くなり、集計や分析などの工数がかかってしまうのは、デメリットといえるでしょう。

次にパルスサーベイに関しては、高頻度で実施することにより、従業員の状態をリアルタイムに把握することができ、より迅速な対応につなげられるというメリットがあります。また、回答時間が短く、設問数も少ないため、従業員に負担をかけないのも大きな利点です。その他のサーベイと比べ、実施ハードルが低く、気軽に回答できるので、日々の業務にも大きな支障はきたさないでしょう。ただその反面、調査項目が少ないことから、本質的な課題がつかみにくいというデメリットはあります。

従業員満足度調査に関しては、組織への満足度を直接測れるのが最大のメリットです。仕事内容、労働時間、給与体系、人間関係、福利厚生など、要因ごとの満足度を定量的に細かく把握できるのは、大きな強みと言えるでしょう。一方で、従業員の組織に対する貢献意欲や仕事に対するモチベーションなど内面的な部分を測定できないのが、ES調査の弱点となります。

またサーベイツールには、既製品であるパッケージ型と、注文品であるオーダーメイド型があり、それぞれにメリットとデメリットがあります。パッケージ型のメリットは、すぐに利用でき、さらに同一サーベイを利用する他社データとの比較ができる点。デメリットは、自社の課題や目標に合っていない可能性がある点です。一方、オーダーメイド型には、自社の課題や目標に合ったサーベイができるというメリットがありますが、逆にサーベイ実施までに長期間を要し、パッケージ型より初期の開発費用がかかり、他社との比較はできないというデメリットもあります。

3. サーベイ設計の考え方



ここからはサーベイの設問設計について、おおまかな流れをご説明します。最初のステップは、「仮説の設定」です。

組織が今、どのような課題を抱えている可能性があるのか、といった調査の論点を事前に整理しておきましょう。またその際は、成果指標（人や組織の目指すべき状態）を明確にしておくことも重要です。結果が出てから「これは成果指標ではなかった」となると、せっかく行ったサーベイが無駄になってしまいます。成果指標が固まったら、次に影響指標（仕事の裁量権が大きいなど、成果指標に影響する要因）を洗い出しておくことも大切です。洗い出す際のコツは、対策が可能な影響指標を挙げること。例えば、「給与を引き上げてほしい」といった要望が出されたとしても、会社として対応できないのであれば意味がありません。

続いて2つ目のステップは、「調査フレームの設計」です。成果指標と影響指標を明確にして、今回のサーベイでどのような分析を行う必要があるのかを想定しながら、調査票の骨組みを構築していきます。

これができたら、3つ目のステップとして「カテゴリーや質問項目の設定」を行いましょう。前のステップで築いた調査フレームに沿って、分析し仮説を確認するためには、どのようなカテゴリーと質問項目が必要なのかを丁寧に洗い出して、質問内容を固めていきます。

そして最後のステップとなるのが「質問項目の質問文への変換」です。前のステップで設定した質問項目を、具体的な分かりやすい言葉で質問文へと変換し、これで調査票の完成となります。

なお、質問項目を作成する際には、以下の4つのポイントを押さえておきましょう。

①回答者の負担を抑える

できるだけ質問数を抑えめにして、深く考え込まなくても回答できるような分かりやすい質問文を作りましょう。

②回答者の本音を引き出す

満足度は最初に聞く（前の質問の影響を避ける）、個人の特定をしないことを明記するなど、回答者が本音で答えられるような工夫をしましょう。

③一つの質問に要素は一つ

回答結果の解釈が分かれることを避けるため、一つの質問文に複数の質問内容を入れないように注意しましょう。

○：上司との関係性は良好である。

×：上司との関係性は良好で、業務連携できている。

④肯定文と否定文を混在させない

分析する際、回答データの数値の意味を揃えるために肯定文と否定文を混在させないように注意しましょう。ただし、混在させざるを得ない場合には、否定文の回答結果を「1 → 5」「2 → 4」のように逆転させるなどの操作が必要となります。

肯定文：自由に休暇を取りやすい環境である。

否定文：業務に必要な人員が足りていない。

4. 組織サーベイの結果を効果的な施策につなげる

組織サーベイはその結果に一喜一憂することなく、真の改善につなげていくことが重要です。昨今、積極的に実施している企業は増えていますが、調査すること自体がゴールになってしまい、その先の施策が疎かになっているケースも少なくありません。例えばパルスサーベイの場合、実施頻度が高いためマンネリ化しやすく、また「何の目的でやっているのか」と従業員が意味を見出しづらくなります。結果を従業員にきちんとフィードバックして、課題解決に向けた具体的なアクションプランにつなげられれば、こうした事態を防ぐことはできるでしょう。従業員の声をしっかりと拾い上げ、それに応じた改善策を立案して、効果を検証するというサイクルを組織全体で回していくことが何より大切なのです。

ここで効果的な施策につなげるためのポイントを4つご紹介します。まず1つ目は、会社の現状を理解することです。何が仮説どおりで、何が意外な結果だったのか、改善に向けた伸びしろはどこにあるのか、優先順位の高い課題は何か、など組織の現状を客観的に把握することが重要となります。2つ目は、結果を早めにフィードバックすることです。その際は、誰に、どこまで開示するかを決めることがポイントとなりますが、基本的には「全社には全体平均の結果」を、「組織長に自組織の結果」をできるだけ速やかに開示することを推奨します。3つ目は、ヒアリングや対話の機会を作ることです。それにより課題の原因や組織に対する理解の解像度を上げましょう。対話の機会が増えることは、組織課題の発見や改善に非常に効果的に作用します。そして4つ目のポイントは、改善のPDCAを回すことです。PDCAの実践レベルが高まるほど、優先課題の解決につながります。またサーベイを単発で終わらせずPDCAを継続することで、組織の改善や今後の本音回答意欲の向上などにも好影響を与えます。



官公庁事例

厚生労働省：エンゲージメントサーベイの実施

厚生労働省は、令和2年10月からエンゲージメントサーベイの取組を始めています。

令和元年に策定された厚生労働省の「改革行程表」を踏まえた取組として、原則入省8年目までの本省係長級以下職員及び一部補佐級職員を対象に、毎月1回実施しているものです。実施は、厚生労働省が委託した事業者より、「職務」「健康」「人間関係」「組織風土」等の9つの分野に関するアンケートを対象者に送付し、回答をスコア化しています。

結果は、対象者が所属している部局の人事担当者に共有し、エンゲージメントが低下状態にある職員の早期発見及び面談等のケアに努めています。

【特集】「キャリア形成支援」は組織の外にも

組織が行うキャリア形成支援は、現在組織にいる職員だけでなく、これから組織に入ってほしい人材にとっても重要な指標になります。将来職員になってくれるかもしれない潜在的候補者達は、その組織が職員の成長やキャリアパスを積極的に支援する組織かどうかを非常に高い関心を持って見えています。このガイドの最後に、これまでのようなキャリア形成支援の取組を実施しつつ、その取組や職員の成長に対する姿勢を人材確保の観点から「キャリアガイド」として公開した経済産業省の取組を紹介します。



官公庁事例

経済産業省：キャリアガイド作成

背景および経緯

経済産業省では2024年3月に、Mission（存在意義）、Vision（目指す組織像）、Values（大事にしたい価値観）を定めました。Missionは「未来に誇れる日本をつくる」。Visionは「つながりを力に、進化し続ける」。Valuesは「本質的な課題に挑戦する」「自由に個の力を発揮する」「多様な力をかけ合わせる」。そしてこれらMVV実現に向けた取組の一環として、人材確保や能力強化に向けたさまざまな施策を推進しています。なかでもキャリア支援には力を入れており、昨年度は職員の能力・スキルを再整備し、希望調書やキャリア面談に活用。また今年度は異動時における任用意図の伝達や、タレントマネジメントシステムを通じた能力の見える化、人材育成チームを通じた育成支援等に取り組み、職員一人ひとりが成長できる環境を整備しています。

さらにこうしたキャリア支援の各施策を広く周知するため、キャリアガイド『METI CAREER GUIDE ～経産省でともに成長するために～』を作成しました（2024年6月）。このガイドには、もともと職員から「キャリアパスが見えにくい」「どんな制度があるのか分かりにくい」といった声があったことから、経産省が職員のキャリアについてどのように考えているのか、どのような形でキャリア支援を推進しているのかを明確化・見える化する目的があります。また同時に、人的資本経営の観点から対外的にもしっかり発信し、人材確保にも繋げていきたいという狙いもあるそうです。

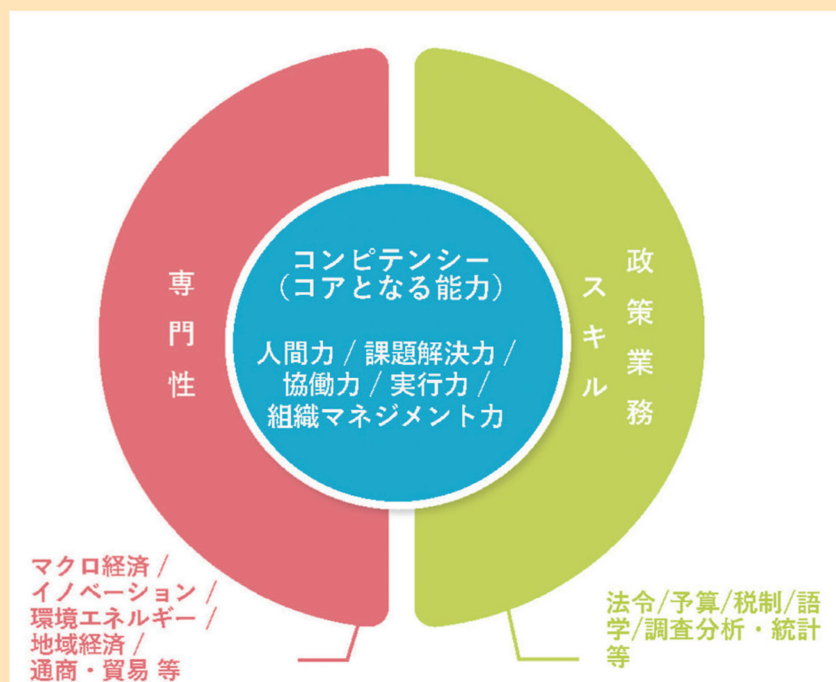


キャリアガイドの構成

キャリアガイドは全 27 ページの構成となっており、PDF ファイルにて配布し、経済産業省 HP に公表しています。冒頭で人材施策の全体像などを説明し、その後、階層別のキャリアパスのイメージやキャリア支援の具体的な施策等について紹介するといった内容になっています。例えば第 1 章の「個人が活躍できる環境作り」では、個人が成長・活躍できる環境作り、経済産業省における成長イメージ、専門分野に関する知識涵養、政策業務に必要なスキル涵養について解説されています。続く第 2 章「個人の成長・活躍を支援する仕組み」の中では、「係員」「係長」「課長補佐（若手）」「課長補佐（シニア）」「管理職」という階層ごとに求められる役割と得られるスキル・経験、またそれぞれを支援する仕組みについても書かれており、自分の該当箇所を見れば、今何が求められているのか、どのような支援が受けられるのか、今後どのようなキャリアパスが待っているのかが一目で分かるようになっています。さらに第 3 章「職員が生き生きと働ける組織作り」の中では、ワーク・ライフ・バランスの観点から、経済産業省が取り組んでいるさまざまな施策を紹介。職員の健康増進に向けた支援、柔軟で効率的な働き方の実現、育児と仕事の両立支援などに向けた具体策が提示されています。

個人が成長・活躍できる環境作り

ここからは、「個人が活躍できる環境作り」に記述されている内容を一部ご紹介します。経済産業省では、官民を問わず仕事を進めていく上で必要なコアとなる能力（コンピテンシー）の育成や、専門性・政策業務スキルの強化を推進しており、さらにこうした職員の能力やスキルに関しては、タレントマネジメントシステムを活用して見える化を行っています。



コンピテンシー（コアとなる能力）は、以下のように大きく 5 つに分かれており、それぞれはキャリアを通じて階層ごとにさらに磨き上げられていきます。

●求められる5つのコンピテンシー

課題解決力：本質を理解し戦略を立てて決断する
 協働力：他者と信頼関係を築き円滑に働く
 実行力：道筋を立てて業務を行い、成果を出す
 組織マネジメント力：人やチームを活かし育てる
 人間力：困難に直面しても責任をもってやりきる



専門分野の知識に関してはなるべく早期に獲得できるよう、現場での実践に加え、政策分野別の研修や専門家による講義等を実施。また職員同士が自らの経験、知識を教え合うことで相互に能力を高められる「自主企画勉強会」も、部署の垣根を超え数多く開催されています。一方の政策業務スキルは、国家公務員としての成長に欠かせないものです。そのため、係員・係長・補佐等の階層別研修でスキルを学びつつ、一人一人に活躍してもらうためにそれぞれが持つスキルレベルを可視化。さらに、職場での実地訓練と連動させながら、育成していくことを目指しています。

【コンピテンシーの策定方法について】

コンピテンシーの策定や体系的整理は、組織経営改革という大きな枠組の中で行われました。組織経営改革は、政策全体を取り仕切る総務課と、人材に関する業務を担当する秘書課、業務改革を担当する業務改革課、会計課の4つの部署が中心となって推進。そこに各局の筆頭補佐（政策企画委員）と外部の人材戦略アドバイザーも加わり、経産省のコンピテンシーとは一体何か、どのように言語化するかなど、議論や修正を重ねたうえで決定しました。

●政策業務スキルの体系的整理と研修

時代に応じて見直しながら、体系的に習得ができるように設計。政策業務スキルの例としては、法令、予算、国会関連、業務管理、企業会計・ファイナンス、デジタルスキル、語学、国際交渉などが挙げられます。また、政策業務スキルに関する研修は、より効果的に習得するため、各職場においてだけでなく、以下のようにさまざまな形で実施しています。

（研修メニューの例）

- ・政策形成ストーリーブック
- ・組織の経済学を活用した企業分析と政策立案シミュレーション
- ・政策プロフェッショナル研修（国会対応編）
- ・政策プロフェッショナル研修（予算要求編）
- ・危機管理広報研修
- ・財務分析、コーポレートファイナンス

個人の成長・活躍を支援する仕組み

続いて「個人の成長・活躍を支援する仕組み」に書かれている内容を一部で紹介します。

【係員の成長・活躍を支援する仕組み】

経済産業省でのキャリアの第一歩が「係員」です。同省では、成長機会やチャレンジを重視し、成長実感が得られるよう、若手の早期育成に取り組んでいます。行政官としての基礎を身につけてもらうために、各種研修の受講や現場での手厚いフォローアップを実施。基礎スキル習得に向けた機会としては、新規採用研修、トレーナー・メンター制度、政策立案研修、企業派遣研修などが挙げられます。

【係長の成長・活躍を支援する仕組み】

係長は、現場の最前線に立ち、担当する政策領域の企画・立案や事業実施の実務を担うポジションです。交渉力や協働力などのコアスキルを高めるとともに、専門性や政策業務のためのスキルを身につけられるよう、自律的な学習の支援や留学による視野拡大の機会を多数提供します。自律的な学習の支援としては、例えば、業務上の必要性や将来の留学機会を見据え、自発的に語学を習得できる支援施策を用意。また、資格の取得を始めとする高度な知識、知見の習得のために自発的に受講する外部講座等に対し、経費の一部を補助しています。さらに、海外大学院等への留学も積極的にサポートしています。

【課長補佐の成長・活躍を支援する仕組み】

◎課長補佐（若手）の場合

課長補佐は、政策立案・実行の責任者としてチームの要を担うポジションです。能力や意欲に応じて登用されます。業務を通じて養われるのは、主にプロジェクトマネジメント能力やチームで協働する能力等。そうした中、現場感覚の体得や視野の拡大、人脈の強化等を目的に、地方自治体やベンチャー企業への派遣を実施しています。派遣の事例としては、地方自治体の産業政策を担う課長として従事する職員が、地域課題を解決するアイデアをビジネスとして取り組んでいる域内企業にて地域の持続可能性を高める新規事業を立ち上げるなど、地域経済の活性化に資する取組を現場に入り込んで実践し、次世代産業を担う県内企業を支援しています。

◎課長補佐（シニア）の場合

課長補佐としての経験・実績を活かしながら、実務の中核として、より広範囲にわたる政策立案を主導することが期待される時期です。また同時に、部下の育成、指導、チームアップなど、リーダーとしての責任も高まります。そうした中、組織マネジメント能力を高めるためのさまざまな研修メニューを用意。加えて、アカデミックな視点や業務に必要な企業幹部候補層との人脈を得るための機会（エグゼクティブプログラムへの派遣等）も提供しています。

【管理職の成長・活躍を支援する仕組み】

職員個人の能力や適性を重視し、年次や職種にとらわれない任用を推進。若手の管理職への早期の登用も積極的に

実施しています。また組織マネジメントの中核を担う管理職には、組織マネジメント力を養成すべく、座学やワークショップ等の各種マネジメント研修に加えて、人材育成に関する外部専門家からの個別コーチング機会も提供。こうした機会を通じて、リーダーシップを磨くとともに、コミュニケーションスキルや部下の育成等のマネジメントスキルを高めます。さらに省外・国内外のさまざまな場所や分野で、今までに蓄積した知見や能力を生かし、多数の管理職級職員が活躍しています。

キャリア形成におけるインフラとして活用されている

本キャリアガイドは、学生が就活に活用するなど、WEB 上から誰でも気軽に閲覧できるようになっています。

一方、省内の職員向けにはより詳細にまとめたガイドを、イントラネットを通じて掲示し、職員が人事施策についてしっかり理解・納得できるよう情報共有を行っています。



令和7年7月

(委託) 人事院 人材局 研修推進課
〒100-8913 東京都千代田区霞が関1-2-3

(受託) ProFuture株式会社 HR総研
souken@hrpro.co.jp